

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 15220051301226

UDC_____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

中国企业跨国并购文化整合模式选择研究

On the Mode Selection of Culture Integration in
Cross-Border M&A by Chinese Enterprises

李美艳

指导教师姓名: 唐炎钊 教授

专 业 名 称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2008 年 4 月

论文答辩时间: 2008 年 5 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（√）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

摘要

跨国并购作为企业扩张的重要方式与途径，已经成为显著的经济现象，中国企业也逐步走上了这样一条道路，但文化障碍正日益显现。

本文基于中国企业跨国并购的特殊性，即中国企业文化发展不成熟且处于弱势地位、“中国式”管理存在诸多弊端，难以通行全球，国外企业对中国企业文化的认可度和包容度低等，分析了民族文化和企业文化双重差异对文化整合模式的影响，总结出中国企业跨国并购文化整合模式选择的关键影响因素。

在此基础上，提出了民族文化整合的“求同存异”模式和企业文化整合的多阶段选择模式，从动态的角度分析中国企业跨国并购文化整合模式选择过程。最后结合联想并购 IBM 全球 PC 业务这个案例，分析总结出其在文化整合过程中是如何进行文化整合模式的选择及其具体策略的实施，以对中国跨国并购企业提供借鉴作用。

关键词：跨国并购；中国企业；整合模式

Abstract

Cross-border M&A, as an important way to business expansion, has become significant economic phenomenon. Chinese enterprises have gradually embarked on such a road, but culture barriers become more and more obvious.

Based on the specialty of Chinese enterprises' cross-border M&A, that is, Chinese enterprises' culture is immature and in a weak position; China's management has many drawbacks, and it is difficult to pass globally; foreign enterprises' culture has low recognition and inclusive to Chinese enterprises' culture, this thesis analyses the impact of the differences in nation culture and enterprise culture on the modes of culture integration, and sums up the key impact factors on the mode selection in culture integration of Chinese enterprises' cross-border M&A.

On this basis, the thesis proposes the mode of "seek common ground while reserving differences" on national culture integration and the multi-stage selection model on enterprise culture integration, analyzing culture integration mode selection process from the point of view of dynamic.

Finally, with the case of Lenovo's acquisition of IBM PC business, this thesis analyses and summarizes its how to select the culture integration mode in the process of culture integration and the implementation of specific strategies, to provide reference for the other Chinese enterprises in cross-border M&A.

Key Word: Cross-border M&A; Chinese Enterprises; Culture Integration Mode

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.2.1 理论意义	2
1.2.2 实践意义	2
1.3 概念界定	3
1.4 论文的结构体系	4
1.5 研究方法	5
1.6 本文的创新点	5
2 相关研究综述	6
2.1 文化整合模式及其影响因素研究	6
2.1.1 国外研究情况	6
2.1.2 国内研究情况	8
2.2 文化整合过程研究	10
2.3 对前人研究的述评	11
3 中国企业跨国并购文化整合模式选择的关键影响因素分析	13
3.1 民族文化差异的影响	13
3.2 并购方文化整合模式选择的影响因素	14
3.2.1 并购战略	14
3.2.2 文化宽容度	15
3.2.3 领导风格	16
3.2.4 文化整合成本	17
3.3 被并购方文化整合模式选择的影响因素	18
3.3.1 对双方文化的评价	18
3.3.2 组织独立性需求	19
4 中国企业跨国并购文化整合模式的多阶段选择	22
4.1 民族文化整合模式的选择	22
4.1.1 民族文化的特质分析	22
4.1.2 民族文化整合的基本态度与模式选择	23
4.2 企业文化整合模式的选择	28
4.2.1 中国企业跨国并购的特殊性	28
4.2.2 企业文化整合的基本态度与模式选择	29
5 案例分析——以联想并购 IBM 全球 PC 业务为例	38

5.1 案例背景回顾	38
5.2 联想面临的双重文化差异	38
5.2.1 中美民族文化差异.....	38
5.2.2 联想和 IBM 的企业文化差异.....	39
5.3 新联想的民族文化整合	41
5.3.1 认识民族文化差异.....	41
5.3.2 宽容和尊重民族文化差异.....	41
5.3.3 调和民族文化差异.....	42
5.3.4 求同存异.....	42
5.4 新联想在企业文化上的整合	43
5.4.1 文化整合模式选择影响因素分析.....	43
5.4.2 文化整合模式的选择.....	44
6 结论与展望	48
参考文献	49
致 谢	52

Contents

1	Introduction	1
1.1	Studying Backgrounds	1
1.2	Studying Significance	2
1.2.1	Theoretical significance	2
1.2.2	Practical significance	2
1.3	Important Definitions	3
1.4	Studying Framework.....	4
1.5	Methodologies	5
1.6	Innovations.....	5
2	Reviews on Relevant Field	6
2.1	Culture Integration Modes and Impact Factors.....	6
2.1.1	Studying Abroad	6
2.1.2	Domestic Research.....	8
2.2	Culture Integration Processes	10
2.3	Appraisals.....	11
3	Key Impact Factors on Mode Selection of Culture Integration in	
	Cross-border M&A by Chinese Enterprises	13
3.1	National Culture Differences	13
3.2	Impact Factors on Mode Selection for M&A side	14
3.2.1	M&A Strategy	14
3.2.2	Culture Tolerance	15
3.2.3	Leadership Style.....	16
3.2.4	Culture Integration Cost.....	17
3.3	Impact Factors on Mode Selection for the Merger	18
3.3.1	Evaluation on Two Sides' Culture	18
3.3.2	Demand for Organization Independence	19
4	Multi-stage Selection Mode of Culture Integration in	
	cross-border M&A by Chinese enterprises	22
4.1	Mode of National Culture Integration.....	22
4.1.1	Characteristics of National Culture.....	22
4.1.2	Basic Attitude and Mode Selection of National Culture Integration	23
4.2	Mode of Enterprise Culture Integration	28
4.2.1	Specialty of Cross-border M&A by Chinese Enterprises	28

4.2.2	Basic Attitude and Mode Selection of Enterprise Culture Integration	29
5	Case Analysis ----Lenovo's Acquisition of IBM PC Business	38
5.1	Case Background.....	38
5.2	Lenovo's Double Culture Differences.....	38
5.2.1	China-US National Culture Differences	38
5.2.2	Lenovo and IBM Enterprise Culture Differences	39
5.3	Lenovo's National Culture Integration	41
5.3.1	Recognition of National Culture Differences	41
5.3.2	Tolerance and Respect for National Culture Differences	41
5.3.3	Reconcile National Culture Differences	42
5.3.4	Seek Common Ground while Reserving Differences	42
5.4	Lenovo's Enterprise Culture Integration.....	43
5.4.1	Impact Factors on Mode Selection of Culture Integration.....	43
5.4.2	Mode Selection of Culture Integration	44
6	Conclusion and Outlook.....	48
	References	49
	Appreciation	52

厦门大学博硕士论文摘要库

1 绪论

1.1 研究背景

随着经济全球化的不断深化，为了追求全球市场份额和自身的持续发展，并购成了企业追求跨国发展的捷径和主要手段。而中国加入世贸组织（WTO）后，由生产基地向世界市场的转变促使中国企业加快了走向世界的步伐，尤其自2004年起中国企业开始在世界各地掀起并购浪潮。伴随着中国经济持续稳定的高速发展，行业内和行业间的并购需求日益强烈，中国并购市场也正从萌芽状态走向成熟，成为全球最活跃的并购市场之一。

清科研究中心2008年1月17日发布的研究报告显示，2007年中国公司并购海外公司的事件有37起，相比2006年17起的数目，增幅达117.6%，中国企业正在跨国并购市场中逐渐发力。^[1]国内强劲的宏观经济增长势头、人民币升值以及西方国家受到次级债的冲击，为中国企业通过跨国并购走出国门，进行全球布局创造了良好的外部氛围。资源、技术和品牌，这三个中国目前最短缺要素成为中国企业大肆海外并购的内在动因。我国企业海外并购主要体现在资源并购、品牌并购和渠道并购上。

在中国企业缺乏国际并购经验的情况下，随之而来的并购后难以消化的情况值得关注。全球化战略、对当地市场的分析、文化障碍甚至政治因素都是中国企业在对外收购中面临的挑战，但波士顿咨询公司大中华区董事总经理林杰敏指出，中国企业海外并购面临的最大的风险在于整合时期。^[2]

从国际上跨国并购实践上看，对实施跨国并购的企业的最大考验是文化整合，双方来自不同的国家和地区，在发展过程中形成了自己独特的企业文化，跨国并购后的企业面临着民族文化和企业文化的双重文化冲突。国际上关于并购的“七七定律”，指70%的并购没有实现期望的商业价值，其中70%的并购失败于并购后的文化整合，文化差异越大失败的可能性越高。^[3]

由于民族文化和企业文化差异的存在，跨国并购文化整合问题备受关注。在跨国环境下，企业跨文化整合又被公认是企业并购整合过程中最难的部分。在并购过程中，企业考虑的最多的是如何更加合理有效地配置资源，却经常忽

略了作为无形资源的文化因素，这正是导致大多数企业并购后的绩效变差或并购失败的原因。文化差异导致的文化冲突是跨国并购失败的主要原因，而有效地实施文化整合是跨国并购成功的关键因素。

1.2 研究意义

本研究的选题来自实践与理论两方面的考虑。实践方面，跨国并购作为企业扩张的重要方式与途径，已经成为显著的经济现象，中国企业也逐步走上了这样一条道路，但文化障碍正日益显现。理论方面，关于跨国并购后整合（PMI, Post-Merger Integration）特别是文化整合（Culture Integration）的研究尚且存在不足，需要进一步进行深入探讨，以便更好地指导中国企业跨国并购的实践活动。

1.2.1 理论意义

有利于理论研究者了解处于转型市场经济中成长起来的中国企业跨国并购文化整合的过程，以更深入、全面地理解我国企业跨国并购文化整合特征以及文化整合过程中的关键问题，从而明确中国企业跨国并购文化整合的典型特征、特殊的整合模式和策略。

目前国内外学者针对处于转型市场经济中成长起来的中国企业跨国并购文化整合的研究还十分薄弱，并且迈出跨国并购步伐的中国企业常常缺少国际市场经验，管理模式和企业文化在国际上不被认可，与欧美企业相比，在企业文化上处于劣势，再加上中西方文化的巨大差异，中国企业跨国并购活动所面临的整合困难，较之于一般的跨国并购存在更多的变数。这要求中国企业采取与之相应的特殊文化整合模式和策略。因此，本论文能进一步丰富跨国并购文化整合研究理论。

1.2.2 实践意义

在实践中，中国本土企业积极“走出去”实施跨国并购，用实际行动探索着中国企业国际化道路时，必须要进行并购后的文化整合，那么，相关管理者考虑的关键问题是采用怎样的文化整合模式来实现整合目标？本论文的研究结

果可以为中国企业跨国并购文化整合模式的选择提供理论支持。

1.3 概念界定

为了使本研究具有清晰的对象、方向和基础，首先需要对一些基本的概念进行界定。

(1) 并购

尽管人们对兼并、合并、收购等概念的理解存在分歧，但多数学者认同“并购(M&A)是兼并(Merger)与收购(Acquisition)的统称”的说法。

兼并在《大不列颠百科全书》中的解释是：“两家或更多独立的企业、公司合并组成一家企业，通常由一家占优势的公司吸收一家或更多的公司。”^[4]

收购是指一家企业用现金、股票或者债券等支付方式购买另一家企业的股票或者资产，以获得该企业的控制权的行为。

合并(Consolidation)是指两个或两个以上的企业互相合并成为一个新的企业。合并包括两种法定形式：吸收合并和新设合并。吸收合并是指两个或两个以上的企业合并后，其中一个企业存续，其余的企业归于消灭，用公式可表示为： $A+B+C+\dots=A$ (或 B 或 $C+\dots$)。新设合并是指两个或两个以上的企业合并后，参与合并的所有企业全部消灭，而成立一个新的企业，用公式表示为： $A+B+C+\dots=\text{新的企业}$ 。

本研究的重点不在于探讨兼并、合并、收购及并购等概念，但为使概念尽可能清晰，本研究在理论上对并购做了如下界定：

并购是兼并、合并与收购的统称，泛指企业为获得目标企业的全部或部分控制权而进行的产权交易活动，其结果是使目标企业法人地位消失或控制权改变。

跨国并购(Cross-border M&A)是指跨越国境、边界的企业并购活动。

(2) 文化整合

以 Berry, Malekzadeh 和 Nahavandi 为代表的国外学者将文化整合(Integration)与文化适应(Acculturation)两个概念混同使用。Berry(1974)认为，文化适应是指“两个企业并购后，解决由于直接接触而产生的矛盾的过程”。^[5] Malekzadeh 和 Nahavandi(1990)认为，两个具有文化差异的企业并购

后不可避免地产生文化冲突，为此，并购双方都在一定程度上做出调整和改变，这个妥协、调整的过程就是文化适应。^[6]

国内学者齐艳秋（2001）认为，企业文化整合既是一个文化变迁的过程，也是文化再造和文化创新的过程。^[7]廖泉文和李鸿波（2003）认为，企业文化整合是指企业在并购过程中将相异或矛盾的文化特质在相互适应、认同后，形成一种和谐、协调的文化体系。^[8]

从上述定义不难看出，多数学者把文化整合看作是不同文化之间相互适应、相互融合的过程，而整合的结果就是形成一种共同认可的新的企业文化。本研究认为文化整合是指促使并购双方在文化上和谐相处并发挥协同效应的过程和行为。

但本文的研究不局限于两个合并在一起的企业内部，而是同时兼顾了外部因素。跨国并购面临民族文化和企业文化双重差异，企业文化的整合是可行的，但更深层次的民族文化不可能在一次并购活动中被改变。跨国并购中，对民族文化因素不能不予以考虑。这就是本论文对“文化整合”的研究范畴适度扩展的原因。

1.4 论文的结构体系

本论文以中国企业“走出去”战略实施为背景，以中国企业跨国并购为对象，以文化整合模式的影响因素为切入点，对中国企业跨国并购中应当如何进行文化整合模式的选择等相关问题进行深入研究。

本论文的结构体系如下：

第一章绪论，就本研究的选题背景和意义、基本概念、研究方法、创新点等进行阐述。

第二章相关研究综述。就文化整合模式及其影响因素、文化整合过程等研究成果进行综述。此外，该部分还对相关研究成果进行点评，指出其价值、意义及存在的一些不足。

第三章从并购方和被并购方两个角度出发，分析文化整合模式的影响因素，指出中国企业跨国并购文化整合模式选择的关键影响因素。

第四章从中国企业并购西方发达国家企业的特殊性着眼，提出民族文化整

合的“求同存异”模式和企业文化整合的多阶段选择模型。

第五章案例分析，结合本文提出的民族文化整合的“求同存异”模式和企业文化整合的多阶段选择模型，对联想并购 IBM 全球 PC 业务后的整合情况进行了分析阐述。

第六章结论与展望，对本研究进行回顾，指出创新之所在以及不足之处，对未来的研究进行展望。

1.5 研究方法

本论文的研究方法主要有三种。

(1) 文献研究法。通过对民族文化、企业文化和文化整合等方面的现有研究成果进行梳理、综合考察和分析，从中理出本论文的切入点和研究思路；并以相关文献成果为基础，通过理论的思辨研究得出结论。该方法是本研究中所使用的最主要方法。

(2) 跨学科方法。跨国并购文化整合的研究将涉及到管理学、文化学、社会学等多种学科方法和知识。本论文综合运用这些学科的方法和知识，对中国企业跨国并购的文化整合模式选择进行考察。

(3) 案例研究法。目前企业并购及文化整合方面的实践往往走在理论的前面，在研究中必须运用案例分析的方法对实践中产生的问题进行分析研究。本文在国内外相关领域研究成果的基础上，对有代表性的案例进行剖析，运用所提出的理论框架分析中国企业跨国并购的文化整合。

1.6 本文的创新点

本文基于中国企业跨国并购的特殊性，即中国企业文化发展不成熟且处于弱势地位、“中国式”管理存在诸多弊端，难以通行全球，国外企业对中国企业文化的认可度和包容度低等，分析了民族文化和企业文化双重差异对文化整合模式的影响，总结出中国企业跨国并购文化整合模式选择的关键影响因素，在此基础上，提出了民族文化整合的“求同存异”模式和企业文化整合的多阶段选择模式，从动态的角度分析中国企业跨国并购文化整合模式选择过程。

2 相关研究综述

在中国企业的跨国并购中，由于双方文化的巨大差异，文化冲突几乎是不可避免的。由此，并购之后文化整合的效果决定了并购的成功与否。关于文化整合的研究已经有许多成果，主要集中在两个方面：一是对文化整合模式的研究；二是对文化整合过程的研究。

2.1 文化整合模式及其影响因素研究

有关并购后的文化整合模式，不同时期的不同学者提出了不同的理论。但从本质而言，这些文化整合模式理论所要表述的基本内容是相通的。

2.1.1 国外研究情况

西方学者早在上世纪 80 年代就进行了研究。传统的文化整合模式的探讨基本上是基于 Berry (1982) 的文化适应观。Berry 根据并购双方的接触程度及其解决接触中产生冲突的方式，认为并购双方共有四种文化适应模式：^[9]

(1) 注入式文化整合模式，即并购方的企业文化完全取代被并购方的文化，被并购方完全放弃了原有的价值理念和行为假设，全盘接受并购方的企业文化，使并购方获得了完全的企业控制权。

(2) 渗透式文化整合模式，即并购双方在文化上互相渗透，都进行不同程度的调整。

(3) 分离式文化整合模式，即被并购方的原有文化基本无改动，在文化上保持独立，由此获得较大的企业控制权。

(4) 消亡式文化整合模式，即被并购方既不接纳并购企业的文化，同时又放弃了自己原有的文化，员工之间的文化和心理纽带断裂，价值观和行为也变得混乱无序，从而处于文化迷茫状态。

在此基础上，一些西方学者提出的文化整合模式和 Berry 的文化整合模式有异曲同工之处。如 Nahavandi (1993) 提出的“同化(Assimilation)模式”和 Berry 的注入式文化整合模式相同。^[10]G. Evans (1991) 提出了“融合

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库